

INSTITUTO SUPERIOR DAS CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

ANO LECTIVO 2012/2013

**UTILIZAÇÃO DO TARGET COSTING NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE
VENDA: O CASO DA ALVO, S.A.**

ARIS CARLA DIAS BAPTISTA

MINDELO, ABRIL DE 2013

INSTITUTO SUPERIOR DAS CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

ANO LECTIVO 2012/2013

**UTILIZAÇÃO DO TARGET COSTING NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE
VENDA: O CASO DA ALVO, S.A.**

ARIS CARLA DIAS BAPTISTA

ORIENTADOR: O MESTRE CARLOS MONTEIRO

MINDELO, ABRIL DE 2013

Dedicatória

*Aos meus pais, João Andrade Baptista e Arlinda Sousa Dias, pelo amor e apoio
inesgotáveis.*

Agradecimentos

Embora este trabalho seja de caracter individual várias são as pessoas que contribuíram para a sua realização, as quais não podem deixar de ser realçadas.

Agradeço à Deus pois ele me fez perseverante e estou certa que sem ele pouco ou quase nada teria sido feito.

Sou especialmente grata ao meu orientador, professor e Mestre Carlos Monteiro, pelo auxílio prestado na realização deste trabalho de investigação e por ter zelado para que nem a pesquisa nem eu caíssemos nas fendas que insistiam em abrir-se à nossa frente. Sua disponibilidade, compreensão, optimismo, competência como profissional, foram características que ficaram evidentes ao longo desta caminhada.

Agradeço aos meus pais, João Baptista e Arlinda Dias, pelas inesgotáveis virtudes que deixaram como exemplo e, por terem-me proporcionado educação e carinho para que eu pudesse enfrentar todos os desafios da vida, por serem na verdade os principais responsáveis por este trabalho.

Ao meu irmão, Elvis Gonçalves, pelo seu companheirismo, compreensão e palavras de incentivo e à minha pequenina irmã, Ana Daianny Baptista, pela alegria que representa na minha vida.

Sou grata também à empresa ALVO, SA objecto de pesquisa, à todos os funcionários pela simpatia, acolhimento, atenção, disponibilidade e boa vontade em fornecer os dados indispensáveis à realização do estudo de caso. Sem estes dados o trabalho não teria fundamento.

Ao Dr.Nadir Almeida, à Dra.Fátima Conceição e à Sra.Elsa Almeida pelo apoio e disponibilidade em ajudar na elaboração do presente trabalho.

Ao ISCEE pela oportunidade de aprendizado e crescimento em muitas perspectivas.

Por fim, meu muito obrigado a todos aqueles que imprimiram sua boa vontade ao longo desta caminhada.

“Cada dificuldade encontrada deve ser transformada numa oportunidade de progresso.”

Pierre de Coubertin

Resumo

Com a crescente competitividade no mundo empresarial, os preços dos produtos passaram a exercer um papel fundamental na expansão e sobrevivência das empresas. Consequentemente, hoje em dia é o mercado que determina o preço de venda de um produto, devendo a empresa produzir ao menor custo possível para garantir o retorno financeiro desejado.

O objectivo do trabalho é verificar se os procedimentos de *Target Costing* podem ser aplicados nas Pequenas e Médias Empresas industriais, em São Vicente, cuja actividade também se destina à produção de produtos alimentícios. Como produto teste foi seleccionado o produto A, confeccionado pela empresa Alvo, SA.

Para atingirmos os objectivos foram utilizadas várias técnicas e métodos de pesquisa, tais como: levantamento bibliográfico, entrevista, conversas informais, questionário, levantamento de dados nos documentos financeiros da empresa ALVO, SA.

Para entendermos e aplicarmos o processo de *Target Costing* recorremos à literatura do mesmo. Foi aplicado um questionário para ver a percepção dos clientes da empresa objecto de estudo, quanto ao preço que considerariam ideal pagar por cada quilograma do produto A adquirida.

A entrevista realizada com o director geral da ALVO, SA acompanhada com os dados obtidos do departamento de contabilidade serviram como um meio de conhecer a empresa e o seu funcionamento, realçando informações sobre a fixação do preço venda dos seus produtos, a gestão de custos, entre outros. Antes de testar, através de um caso prático, a aplicação do *Target Costing*, verificou-se, primeiramente, sua aplicação em termos teóricos, testando os seus princípios e premissas para o produto A, na Empresa ALVO, SA.

Como resultado constata-se que os procedimentos de *Target Costing* podem ser aplicados, tanto na teoria como na prática, nas Pequenas e Médias Empresas industriais, em São Vicente, cuja actividade se destina a produção do produto A.

Palavras-chave: Preço de Venda Alvo; Custo Alvo; Custeio Alvo.

Abstract

With the increasing competition in the business world, the prices of products have come to play a key role in the expansion and survival of businesses. Consequently, today the selling price of a product is determined by the market so companies should produce at the lowest possible cost to ensure the desired financial return.

The purpose of this paper work is to verify if the *Target Costing's* procedure can be applied in small and medium business enterprises in São Vicente, whose activity is production of food. For that, product A was selected for tests.

In order to achieve these objectives, some techniques and research methods like bibliographic analysis, interviews, informal conversations, questionnaires and analysis of the financial documents of ALVO, SA that is the subject of this case study, were utilized.

With the intention of understanding and applying the *Target Costing* process we also resorted to a detailed reading of related bibliography. A questionnaire was applied in order to know the customers' opinions about the ideal price for each kilogram of product A.

The interview with the managing director of ALVO, SA, combined with the data obtained in the accounting department, was also used as a way to know the company, and it's functioning, highlighting items such as: selling price formation, cost management, among other aspects. Before testing, through a practical case study, the use of the *Target Costing*, the theoretical application was firstly verified by testing its principles and assumptions. Secondly, the application of the *Target Costing's* process was shown step by step concerning product A at ALVO SA company.

As a result we came to the conclusion that procedures used with *Target Costing* can be applied, in theory and in practice, in small or medium-sized industrial enterprises, in São Vicente, where product A is being manufactured.

Key-words: *Selling Price Target, Target Cost, Target Costing.*

Índice

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice.....	vi
Lista de Abreviaturas e Siglas	viii
Lista de Quadros	xi
Lista de Figuras	xi
Lista de Gráficos.....	xi
Lista de Apêndices.....	xii
Lista de Anexos	xii
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. Apresentação do tema	1
1.2. Justificação do tema.....	2
1.3. O problema de estudo	3
1.4. Objectivos do trabalho	4
1.4.1. Objectivo geral	4
1.4.2. Objectivos específicos.....	4
1.5. Utilidade do trabalho	5
1.6. Estrutura do trabalho.....	5
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico	6
2.1. Target Costing.....	6
2.1.1. Breve histórico	6
2.1.2. Conceito	8
2.1.3. Premissas.....	10
2.1.4. Objectivos	11
2.1.5. Vantagens e Desvantagens.....	12
2.2. Impacto Target Costing na contabilidade de gestão em relação a abordagem tradicional de custo.....	13

2.3. O processo de implementação do Target Costing	15
Capítulo 3 – Metodologia de Investigação	19
3.1. Classificação da Pesquisa	19
3.2. Estratégias de Investigação: O Estudo de Caso	20
Capítulo 4 – Estudo de Caso: Aplicação do Processo de Target Costing numa PME Industrial.	23
4.1. Apresentação da empresa.....	23
4.2. Sistema de apuramento de custo na empresa ALVO, SA.....	25
4.3. Verificação da possível implementação do Target Costing em termos teóricos	29
4.4. Aplicação dos procedimentos do Target Costing proposto.....	32
4.4.1. Definição do preço de venda do produto A.....	32
4.4.2. Definição da margem de lucro alvo	33
4.4.3. Determinação do custo máximo admissível.....	34
4.4.4. Cálculo do custo estimado	34
4.4.5. Determinação do custo alvo	35
4.5. Análise dos resultados	35
Capítulo 5 – Considerações Finais.....	39
5.1. Conclusões	39
5.2. Recomendações.....	41
5.3. Limitações.....	42
Referências Bibliográficas	43
Anexos e Apêndices.....	46

Lista de Abreviaturas e Siglas

AT – Activo Total

C% - Percentagem do Capital Total

CA – Custo Alvo

CE – Custo Estimado

CF – Custo Fixo

CINI – Custos Industriais Não incorporados

CIP – Custo Industrial dos Produtos

CIPA – Custo Industrial dos Produtos Acabados

CIPA Unit – Custo Industrial dos Produtos Acabados Unitários

CIPV – Custo Industrial dos Produtos Vendidos

CIPV Unit – Custo Industrial dos Produtos Vendido Unitários

CMA – Custo Máximo Admissível

CT – Custo Total

CU – Custo Unitário

CV – Custo Variável

ECV – Escudos Cabo-Verdianos

EV – Engenharia de Valor

EVA – Economic Value Added (Valor Económico Agregado)

GGF – Gastos Gerais de Fabrico

H - Horas

Kg - Quilogramas

MB – Margem Bruta

MLA – Margem de Lucro Alvo

MOD – Mão-de-Obra Directa

MP – Matéria-prima

MS – Matéria Subsidiária

NOPAT - Net Operating Profit After Taxes (Lucro Líquido Operacional depois dos Impostos)

PA – Produto A

PMEs – Pequenas e Médias empresas

PV – Preço de Venda

PVA – Preço de Venda Alvo

Qn – Quantidade normal ou capacidade instalada

Qp – Quantidade produzida ou real

Qv – Quantidade Vendida

RO – Resultado Operacional

ROA – Return on Assets (Retorno sobre o Activo)

ROE – Return on Equity (Retorno sobre o Património Líquido)

ROS – Return on Sales (Retorno sobre Vendas)

SCR – Sistema de Custeio Racional

SCT – Sistema de Custeio Total

TC – Target Costing (Custeio Alvo)

Ton – Toneladas

UF – Unidade Fisica

Unid – Unidades

V – Venda Total

Lista de Quadros

Quadro 1 – Comparação entre <i>Target Costing</i> e os Métodos Tradicionais de Custo.....	13
Quadro 2 – Capacidade instalada da máquina (Qn).....	26
Quadro 3 – Resultado da empresa pelo SCT.....	26
Quadro 4 – Resultado da empresa pelo SCR.....	28
Quadro 5 – Determinação da Margem de Lucro alvo.....	33
Quadro 6 – Determinação do Custo Máximo Admissível.....	34
Quadro 7 – Determinação do Custo alvo.....	35

Lista de Figuras

Figura 1 – Processo de Redução do Custo Estimado.....	18
Figura 2 – Processo Produtivo do Produto A.....	24

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Preço que o Mercado está disposto a pagar por cada Kg do Produto A.....	36
Gráfico 2 – Relação entre comercialização do produto A e o tipo de empresa.....	37

Lista de Apêndices

Apêndice A – Guião de entrevista com o director geral da ALVO, SA.....	47
Apêndice B – Questionário aplicado às empresas e minimercados.....	49
Apêndice C – Consolidação do questionário aplicado.....	51
1. Caracterização do produto A.....	51
2. Preço que o mercado está disposto a pagar por cada Kg do produto A.....	51
3. Cruzamento de dados entre a pergunta 1 e 3 do questionário.....	52
4. Preço realmente pago pelos clientes por cada Kg do produto A.....	52

Lista de Anexos

Anexo A – Cálculo da Amostra.....	53
Anexo B – Mapa de Determinação do Custo Estimado.....	54
Anexo C – Demonstração de Resultado por Natureza da ALVO, SA.....	55
Anexo D – Balanço em 31 de Dezembro da ALVO, SA.....	56
Anexo E – Processo do Custo Alvo.....	58

Capítulo 1

Introdução

1.1. Apresentação do Tema

Atualmente, é um facto que todas as organizações operam num ambiente turbulento, dinâmico, competitivo e em constante mudanças, onde os clientes estão cada vez mais exigentes e ávidos por produtos com qualidade e bom preço que ajustam às suas necessidades, então as mesmas sentem-se obrigadas a adaptarem aos novos estilos de gestão e métodos de trabalho.

Atenta aos novos desafios que se colocam às empresas, a contabilidade de gestão tem experimentando grandes avanços, particularmente no que concerne ao apuramento dos custos, pois os métodos de custeio tradicional utilizados não estão acompanhando as mudanças no comportamento e constituição dos custos.

Portanto, o grande desafio para estas manterem-se nesse mercado de hoje é conseguir que todos os custos exigidos para a plena satisfação dos consumidores finais sejam cobertos pelos preços dos produtos e serviços e, esse desafio tornou-se numa tarefa complicada, pois depende de uma enorme variedade de factores internos e externos à organização.

Neste sentido, para as organizações fixarem os seus preços, carecem de conhecimentos referentes à situação económica, à concorrência, às estratégias de *marketing* e ao tipo de mercado em que a mesma encontra-se inserida, ou seja, tem de haver o envolvimento de toda a cadeia de valor da empresa, na fixação do preço.

Em virtude disto, os Japoneses, nos anos 60, criaram a metodologia do *Target Costing* (Custeio Alvo/Custeio Meta) baseado na técnica de Engenharia de Valor (EV), que tinha por finalidade produzir um produto a menos custo possível, considerando a escassez de recursos. Para esse fim, componentes eram substituídos ou reduzidos, sem contudo alterar o funcionamento do produto.

1.2. Justificação do Tema

As razões de escolha em relação ao tema deve-se ao facto de já ter feito um pequeno trabalho, em termos teóricos, sobre o tema, e portanto, querer ampliar os conhecimentos sobre o assunto, que tem sido um conceito abordado em termos académicos e por ser considerado um método de auxílio na tomada de decisões por parte dos gestores.

Com a globalização, os consumidores finais passaram a ser cada vez mais exigentes quanto a qualidade, utilidade e funcionalidade dos produtos, o que obrigou as empresas a estabelecerem os seus Preços de Venda (PV) de acordo com o mercado, na qual o preço é a base para estabelecer os custos, adicionando remuneração mínima para a sobrevivência das mesmas.

Com esse preceito, teorias foram desenvolvidas com objectivos de aumentar a produtividade, reduzir custos, otimizar os resultados, sem reduzir a qualidade, utilidade e funcionalidade dos produtos. De entre estes conceitos, destaca-se o Método *Target Costing (TC)*.

1.3. O Problema de Estudo

Estudando o envolvente das empresas, é de notar que estas para sobreviverem têm de estar em constante adaptação com os avanços do exterior e que sua atenção esteja virada para o consumidor.

Frente à competitividade, nos dias de hoje, já não é a empresa quem estabelece os preços de venda mas sim o mercado, ou seja, o mercado estabelece o PV de acordo com a percepção de valor dada pelos consumidores.

Essa concorrência entre as empresas baseia-se na característica do produto oferecido quanto a funcionalidade, qualidade e preço, em que estas diferenciam-se pelo baixo custo de venda ou pelo produto em si, quer em produtos substitutos quer em novos produtos e, é claro que o consumidor final exige o produto com qualidade e preço justo. Essa qualidade não é somente em termos da aparência do produto, mas também em termos das expectativas que o consumidor tem com relação ao produto e o preço justo pode não ser necessariamente o menor preço de mercado e sim a melhor relação custo benefício para o consumidor.

Antigamente, a redução de custos acontecia depois da produção e hoje, diante de uma realidade tão complexa, cabe às empresas não só preocuparem com a produção, mas também com ferramentas que servirão de redução de custos durante a produção, garantido assim que os esforços para entender e atender o mercado sejam recompensadas com o retorno financeiro na venda dos produtos.

Assim sendo, surge uma lacuna aquando da fixação do PV nas empresas a um custo que possa garantir o lucro justo, que permita a remuneração do capital e garantir a continuidade da empresa.

No contexto empresarial das empresas industriais, em virtude da acirrada concorrência e da forte pressão sobre os preços dos produtos produzidos, surge como possível proposta para atender a este problema, o *TC*.

O problema objecto deste trabalho se resume à dúvida que parece existir sobre o porquê da implementação do Método *TC* numa Pequena e Média Empresa (PME) industrial e como fazer essa implementação.

1.4. Objectivos do Trabalho

1.4.1. Objectivo Geral

O trabalho tem como objectivo geral a implementação do Método *TC* numa PME, em São Vicente, a fim de obter o PV desejado pelo consumidor final sem perda de rentabilidade e assim estimular as empresas em Cabo Verde a aderirem a este instrumento, que de certeza será valioso não só para as mesmas como para o país acompanhar a evolução a nível mundial no que concerne a novas práticas de Contabilidade de Gestão.

1.4.2. Objectivos Específicos

Não obstante, para o alcance do objectivo geral, estabelece-se os seguintes objectivos específicos:

- a) Como chegar ao Custo Máximo Admissível (CMA) e Custo Alvo (CA) da empresa sem que haja perda de qualidade do produto e ainda, obter a rentabilidade esperada.
- b) Qual o resultado obtido dessa implementação em relação ao já existente na empresa.
- c) Verificar se a filosofia, os princípios e o processo do *TC* podem ser aplicados com êxito, em empresas industriais.

1.5. Utilidade do Trabalho

Com este trabalho pretende-se, a nível académico, contribuir para um maior conhecimento sobre o assunto e que este sirva de apoio para novas pesquisas e, quanto ao horizonte empresarial Cabo-Verdiano, chamar a atenção dos gestores para a existência de uma ferramenta primordial no auxílio da tomada de decisões de acordo com os objectivos da empresa.

1.6. Estrutura do Trabalho

O trabalho é constituído por cinco capítulos, assim descritos:

O primeiro, onde abarcará o que se pretende estudar, para quê e o porquê da sua abordagem.

No segundo capítulo irá ser feita um estudo teórico sobre o *TC*, ressaltando a importância do tema em análise.

A metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento e análise do estudo em questão, será desenvolvido no terceiro capítulo.

O quarto capítulo será destinado a elaboração do estudo de caso, iniciando por uma breve descrição da empresa objecto de estudo e é também nesse capítulo que é feita apresentação e análise dos dados e resultados obtidos através das técnicas de pesquisa seleccionadas.

Finalmente o último capítulo, mas não o menos importante, onde encontra-se as principais conclusões e recomendações sobre os resultados atingidos com o desenrolar do estudo de caso, não deixando de mencionar algumas limitações que foram encontradas ao longo da execução do trabalho.

Capítulo 2

Enquadramento Teórico

2.1. *Target Costing*

O *TC* é uma consequência das várias alterações nos modelos de custo mediante as alterações do ambiente em que as empresas se encontram inseridas.

Neste ponto, para além, de um breve histórico do *TC* será abordado também o seu conceito, premissas, objectivos, vantagens e desvantagens.

2.1.1. Breve Histórico

Durante e depois à 2ª Guerra Mundial, com a crise do petróleo, a escassez de recursos obrigou as empresas a pesquisarem por técnicas que consistiam em desenvolver materiais alternativos para a produção dos seus produtos de custos mais baixos e de grande disponibilidade que substituíssem outros mais raros e de custo mais elevado.

Depois do conflito e consequente “normalização” da produção nas fábricas, verificou-se, entretanto, que essa alternativa, para além de produzir economia de custo, não prejudicou o nível de satisfação dos consumidores e, não raro, casos de crescimento dos lucros.

Segundo Camacho (2004), foi neste contexto que alguns executivos da *General Electric Company*, analisando os resultados, propuseram à Lawrence Miles, em 1947, sistematizar essas técnicas e desenvolver uma metodologia. Com isso surgiu a ideia de Análise de Valor, quando a metodologia aplicava-se à produtos já existentes, enquanto para novos produtos utilizava-se a EV e, com o tempo passaram a ser utilizados indistintamente.

Embora os Estados Unidos tinham desenvolvido a EV, não perceberam o seu potencial como uma ferramenta sistemática de gestão de custos, que possibilitaria produzir ao

menor custo possível, visando a redução de componentes, sem perder, contudo, as características e a funcionalidade do produto.

Mais tarde, na década de 60, com a produção em massa de produtos padronizados apresentou considerável elevação no Japão e, os Japoneses derrotados na 2ª Guerra Mundial adoptaram várias técnicas ocidentais entre elas a EV. (Forminga, 2006).

Mas os japoneses acreditaram que era muito mais vantajoso a combinação de profissionais de planeamento, *marketing*, engenharia, finanças e produção em equipas que trabalhassem em conjunto do que envolver somente profissionais de produção. Essas equipas alteraram os princípios da técnica de EV criando o *TC*: um sistema mais ágil de gestão de custos e planeamento de lucros, que revolucionou a indústria japonesa nas décadas de 60 e 70.

O *TC*, ou “*Genka Kikaku*” como foi designado pelos japoneses, que significa planeamento de lucros, foi desenvolvido no meio empresarial por empresas como *Sony*, *Nissan*, *Sharp* e, principalmente, a *Toyota*, a principal criadora original do *TC* com registo de nascimento em 1965. (Freitas, 2012 p.3).

Portanto, o *TC* só foi difundido no Japão na década de 70, sendo popularizado no ocidente a partir dos anos de 1980, através da tradução de obras de autores japoneses por alemães e norte americanos.

Quanto à propagação do *TC*, cabe ressaltar que na actualidade, existem vários nomes da literatura relacionados ao tema, principalmente nos Estados Unidos, Japão, Alemanha, entre outros. (Freitas, 2012 p.4).

Entretanto, em Cabo Verde, baseando no senso comum, o estudo sobre o *TC* é quase inexistente, havendo apenas aspectos teóricos a serem abordados em termos académicos, não existindo qualquer abordagem em termos empresarial.

2.1.2. Conceito

O preço sempre foi apontado como um dos elementos importantes nas decisões de compra do consumidor e como diferencial competitivo nas organizações.

O *TC* é um sistema direcionado ao mercado e a opinião do consumidor é um parâmetro para o desenvolvimento do processo de produção, para incorporar decisões de qualidade, custo e tempo na análise do custo de produção.

Vários são os autores, como Ansari, Sakurai, Atkinson, Hansen, Camacho, Rocha, etc, que estudaram a teoria do *TC*, mas é de referir que, levando em consideração as características e a visão que cada um tem a seu respeito, não há um consenso entre os mesmos aquando da sua definição.

Ansari (1997 *apud* Esber, 2004, p.6), definiu o *TC* como “um sistema de planeamento de lucro e gerenciamento de custos definido pelo mercado, tendo como foco central o cliente, envolvendo no projecto várias áreas da empresa.”

Para Scarpin (2000 *apud* Esber, 2004, p.6), *TC* pode ser definido como sendo:

“Um modelo de gerenciamento de lucros e custos, desenvolvido principalmente para novos produtos (ou que sofram alterações em seu projecto), visando trazê-los para uma situação de mercado, tendo um preço competitivo, proporcionando um retorno do investimento durante todo o seu ciclo de vida a um custo aceitável, determinado pelo preço de venda.”

Como afirma Sakurai (1997 *apud* Esber, 2004, p.6), *TC* “é um processo estratégico para a redução dos custos totais, durante todo o ciclo de sua ocorrência (...) com produtos projetados e reprojatados com mais frequência nos estágios de planeamento e desenho do produto”.

Já Rocha e Martins (1999 *apud* Freitas, 2012, p.4), consideram *TC* como “uma metodologia que objectiva a obtenção do CMA de um produto ou serviço para que,

dado o PV que o mercado oferece, consiga-se o mínimo de rendibilidade que se quer, antes do início de produção.”

Quanto ao conceito do *TC*, de acordo com Esber (2004, p.6) pode-se realizar algumas críticas às definições acima referidas. Como por exemplo:

- ✓ A definição de Ansari não contempla o aspecto de ocorrência de alterações no projecto, já mostradas nas definições de Scarpin e sakurai;
- ✓ A definição de Scarpin peca por não citar o envolvimento dos diversos sectores da estrutura da empresa e não mostrar explicitamente o foco no cliente;
- ✓ Quanto a definição de Sakurai, a mesma deixa a desejar por não mostrar o mercado como guia do processo.

Uma definição completa do *TC*, depois dessa crítica, seria a do artigo do Thiago Freitas. (Teixeira e Hansen, 2001, p.4 *apud* Freitas, 2012, p.4):

“*TC* é um processo de planeamento de lucros e gerenciamento estratégico de custos desenvolvido na fase de projecto de um novo produto ou (produto reprojectado) que já se encontra no mercado, que se baseia no PV estabelecido para o mercado visando a satisfação do cliente, envolvendo toda a estrutura organizacional da empresa, considerando todo o ciclo de vida do produto e envolvendo toda a cadeia de valor.”

É de referir que o termo custeio alvo e CA não são sinónimos. Decerto fundamenta-se a questão recorrendo à diferença entre custeio directo e custo directo. O custeio directo é o método de custeio, enquanto custo directo é um dos componentes do custeio directo. De modo análogo, custeio alvo é o processo e CA é um dos componentes e objectivo principal do custeio alvo.

Além da discussão em torno da terminologia, discute-se também o conceito de CA. Uma corrente considera o CA como sinónimo de CMA e um dos expoentes dessa forma

de pensar é Rocha e Martins (1999 *apud* Freitas 2012). Como demonstra Camacho et al (2007 p.7), o CA definido anteriormente é o CMA e, para obter o CA basta deduzir o Custo Estimado (CE).

No entanto, para o presente trabalho, apesar desta situação, optou-se por seguir a segunda linha de pensamento.

Por tudo isto, o CA é entendido, tecnicamente, como o custo que se precisa atingir, na produção de determinado bem ou serviço, para garantir a obtenção de um preço que seja competitivo no mercado e que, ao mesmo tempo, propicie lucros justos à organização, enquanto a metodologia do custeio alvo é o processo por meio do qual se chega a ele.

2.1.3.Premissas

Em ambientes competitivos, onde o preço é determinado pelo mercado, o factor custo ganha realce. A lucratividade bem como a continuidade da empresa, estão condicionadas à eliminação ou, pelo menos, à redução dos custos que não adicionam valor à empresa. Por isso, conceitos e métodos como o *TC* foram elevados ao nível estratégico, pois têm a ver com a própria continuidade da empresa.

Para que ocorra a delimitação e a fundamentação da teoria do *TC*, faz-se necessário conhecer as premissas que lhe dão base. De acordo com Esber (2004), há três premissas do *TC*. São elas:

- ✓ A sobrevivência da empresa é garantida pelo lucro - isto significa que o *TC* será aplicado somente em empresas ou instituições que sobrevivam através do lucro obtido em suas operações;
- ✓ A definição do custo ocorre antes do início do processo produtivo – parte do pressuposto de que todas as decisões são tomadas durante a fase do projecto do produto, pois quando iniciada a fase produtiva não há como alterar significativamente a composição dos custos; e

- ✓ A competição é o factor determinante na definição do custo – só se pode aplicar o *TC* em empresas ou instituições que estejam inseridas no mercado altamente competitivo.

2.1.4.Objectivos

Segundo Esber (2004, p.7), pode-se ter como principais objectivos do *TC* os seguintes:

- ✓ Mudar a visão da formação do PV, onde o custo não é o factor que determina o preço e sim o preço é que determina o custo.
- ✓ Promover uma completa integração entre todos os setores da empresa, visto que, para que o *TC* funcione corretamente, todos os setores da empresa têm que estar em perfeita sintonia a fim de que os esforços para redução de custos consigam ser plenamente atingidos.
- ✓ Fazer a análise do custo do produto não apenas no seu estágio de produção, mas também no seu ciclo de vida completa.
- ✓ Optimizar o custo total do produto sem fazê-lo perder, contudo, a qualidade.
- ✓ Alcançar o lucro alvo esperado, tornando a obtenção do CA uma actividade de administração do lucro por toda a empresa.

2.1.5.Vantagens e Desvantagens

Apesar de potenciais problemas na implementação das técnicas do *TC*, poderemos afirmar que se trata de uma ferramenta de gestão estratégica muito poderosa que, se utilizada adequadamente, permite às empresas superar com sucesso a elevada competição envolvente. A partir da literatura abordada, foram identificados alguns factores que poderão condicionar o sucesso/insucesso do *TC*.

➤ Vantagens

Várias são as vantagens do *TC*, de entre elas destaca-se:

- ✓ Obtenção de quota de mercado;
- ✓ Melhoria da confiança nos rendimentos e lucros;
- ✓ Desenvolvimento mais rápido do ciclo do produto;
- ✓ Redução do custo e do processo da produção;
- ✓ Fortalecimento da competitividade;
- ✓ E foco na contínua melhoria dos esforços.

➤ Desvantagens

Não obstante, como tudo aquilo que apresenta uma vantagem tem a sua contrapartida, ou melhor, a sua desvantagem e como não podia deixar de ser o *TC* também apresenta as suas desvantagens, de entre outras destacam-se:

- ✓ Conflito entre departamentos na alocação do custo total entre diferentes funções e componentes;
- ✓ A constante pressão para atingir o CA pode causar irritação para os funcionários;
- ✓ As constantes cobranças podem inquietar os fornecedores.

2.2. Impacto do *Target Costing* na Contabilidade de Gestão em Relação a Abordagem Tradicional de Custo

O *TC* apesar de aparecer um método simples é um instrumento estratégico, que envolve técnicas de gestão e possui características marcantes, bem definidas, que o diferencia dos demais métodos de custeio. As diferenças entre o *TC* e os Métodos Tradicionais são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Comparação entre *Target Costing* e os Métodos Tradicionais de Custo

<i>Target Costing</i>	Métodos Tradicionais
O preço determina o custo.	O custo determina o preço.
Utiliza a pesquisa de mercado para detectar as necessidades do cliente e o preço aceitável por ele.	Utiliza a pesquisa de mercado para determinar as exigências dos clientes.
Estima-se o preço de venda e subtrai-se a margem de lucro planeada para obter o custo máximo admissível	Estima-se o custo de produção, acrescenta-se uma margem de lucro desejada para então se obter um preço de venda.
Planeamento de custos conduzido pela visão de mercado.	O mercado não é considerado aquando do planeamento de custos.
Os esforços para a redução de custos acontecem já na fase de projecto e desenvolvimento.	Redução de custos na fase de produção.
Redução de custos com foco no cliente.	Redução de custos não voltada ao cliente.
Os custos são geridos por toda a empresa.	Custos geridos apenas por contabilistas.
Os fornecedores são envolvidos já na fase de conceito e projecto	Os fornecedores são envolvidos apenas na fase de produção.
Envolve toda a cadeia de valor no planeamento de custos.	Pouco ou nenhum envolvimento da cadeia de valor no planeamento de custos.
Redução contínua de custos.	Redução periódica de custos.

Fonte: Hansen e Teixeira (2001, p.6 apud Gomes et al, 2009)

Analisando o quadro, é fácil visualizar que a principal característica do *TC* é o facto de os custos serem norteados pelo preço, uma vez que os sistemas de custos, actualmente, precisam partir do mercado e ir retrocedendo até chegar à empresa.

Outra propriedade é o enfoque no cliente, pois constitui-se de uma técnica voltada para o mercado, na qual se tenta conciliar os desejos dos consumidores, o CMA e o lucro desejado.

No método tradicional de custeio só quando ocorrem perdas ou desperdícios é que se preocupa com a redução de custos, já com o *TC* há redução de custos antes do início do processo produtivo, o que é mais vantajoso para a empresa, pois saberá todos os custos do produto antes da produção evitando com isso tais perdas e desperdícios.

Deste quadro também surgem os princípios do *TC*, que são:

- ✓ Custo dirigido pelo preço – princípio fundamental e verdadeira do *TC*;
- ✓ Enfoque no consumidor - significa que a voz do consumidor move todo o processo. Os desejos dos consumidores em termos de qualidade, custos e tempo são simultaneamente incorporados nas decisões de produto e processos, guiando a análise de custos. O CA deve ser atingido sem sacrificar o desejo do consumidor, sem diminuir a performance e a confiabilidade do produto e sua introdução no mercado;
- ✓ Enfoque no projecto - os custos de um produto são determinados na fase de projeto, porque depois do início do processo produtivo esses não podem mais ser evitados.
- ✓ Envolvimento da empresa como um todo - toda a empresa é responsável pelo alcance do lucro alvo, através da obtenção do CA e isto, envolve a empresa de maneira global;
- ✓ Orientação para custo do ciclo de vida - não se pode restringir a análise dos custos apenas ao seu estágio de produção. Para que seja efectivo, o *TC* deve levar em consideração, para o consumidor o custo de propriedade e para o produtor a minimização dos custos nos diversos estágios do produto; e

- ✓ Envolvimento da cadeia de valor - por se tratar de um processo de gestão estratégica, o *TC*, para ser eficiente e eficaz, deve-se preocupar em estabelecer parcerias com os diversos membros da cadeia de valor, para alcançar a vantagem competitiva e, conseqüentemente, o lucro esperado.

2.3.O processo de Implementação do *Target Costing*

Apesar do processo de implementação do *TC* ser aparentemente de fácil aplicação, muitas empresas encontraram dificuldades devido a factores, tais como a cultura organizacional, a visão projectada apenas para o longo prazo, a margem de lucro estabelecida acima da possibilidade a ser alcançada.

Tal como não existe apenas uma definição de *TC*, assim também não existe um único modelo que serve de base para a implementação do *TC*. Deste modo, optou-se pelo modelo mencionado por Esber (2004).

- O primeiro passo é definir o produto que se deseja produzir e/ou comercializar, analisando o mercado e a concorrência e, depois calcular o preço máximo que o mercado está disposto a pagar pelo produto. Este preço leva em conta tanto a quantidade de produtos que a empresa vai colocar no mercado como a qualidade do produto que vai ser oferecido, preço de produtos similares de concorrentes, poder aquisitivo do consumidor, produtos substitutos a preços inferiores, etc.
- Estabelecido o PV, calcula-se o lucro desejado pelos gestores da empresa. Este lucro, desejado ou esperado, tanto pode ser um percentual de Retorno sobre o Activo (*Return on Assets - ROA*) ou sobre o Património Líquido (*Return on Equity - ROE*), uma taxa de retorno sobre as vendas (*Return on sales - ROS*), o Valor Económico Agregado (*Economic Value Added - EVA*) ou ainda um valor estabelecido como objectivo a ser atingido. O lucro unitário desejado pode ser calculado mediante a seguinte fórmula, extraída de *Scarpin (2000 apud Esber 2004)*:

$$\text{Lucro Unitário Desejado} = \frac{(\text{Indicador de Desempenho} \times \text{Parâmetro de Cálculo do Indicador})}{\text{Total Esperado de Vendas}}$$

Onde:

- Indicador de Desempenho é ROA, ROE ou Custo de Capital, no caso de Utilização do EVA.
- Parâmetro de Cálculo do Indicador é Activo Total, no caso de ROA; ou Património Líquido Médio, no caso de utilização de ROE; ou Capital Total, no caso do EVA.
- Total Esperado de Vendas é a Quantidade física de unidades a serem vendidas (previsão).

De acordo com Gitman (1997 *apud* Esber 2004) e Ross (1995 *apud* Esber 2004), o Cálculo do ROA e do ROE é feito mediante a aplicação das seguintes fórmulas:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Activo}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Património Líquido Médio}}$$

Ehrbar (1998 *apud* Esber 2004), apresenta o cálculo do Valor Económico Agregado (EVA), da seguinte fórmula:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{C\% (CT)}$$

Onde:

- NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) é o lucro líquido operacional depois dos impostos
- C% é a percentagem do custo de capital
- CT é o Capital Total

- Com o PV já conhecido e a margem de lucro já determinada ou calculada, chega ao CMA de produção a atingir através da diferença entre o Preço de Venda Alvo (PVA) e a Margem de Lucro Alvo (MLA) ou desejado, como afirma Ansari (1997 *apud* Esber 2004) apresentando a seguinte formula:

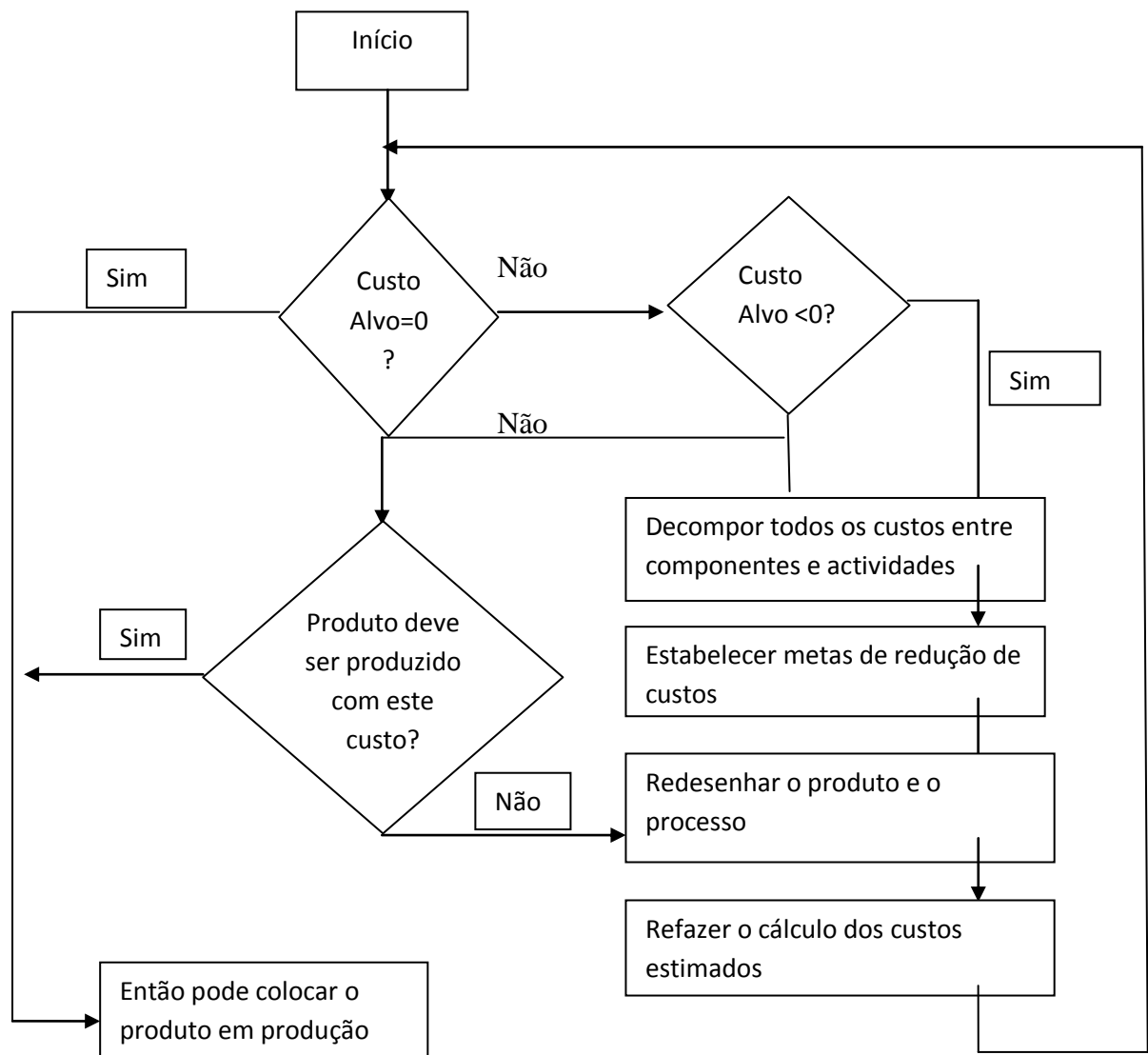
$$\text{Custo Maximo Admissível} = \text{Preço Venda Alvo} - \text{Lucro Alvo}$$

- Este CMA será então comparado com o CE, o qual se baseia nos custos directos e indirectos – Matérias-Primas (MP), Mão-de-Obra Directa (MOD), equipamentos, etc. O CE é calculado tendo como base o custo de produtos já em processo de produção, adaptando-se as diferenças específicas de modificações no produto a ser produzido. Aqui, obtém-se o CA que é a diferença entre o CMA e o CE.¹

É de referir que o produto só entra em processo de produção quando o valor do CE for igual ou inferior ao CMA. Caso isto não aconteça, será necessário o processo de redução do CE utilizando técnicas de EV e deverá contar com a participação de pessoas de diversas áreas da empresa, conforme prevê um dos princípios do *TC*, até que este atinja a meta estabelecida pela empresa para disponibilizar o produto à produção. A figura 1 demonstra melhor este processo de redução do CE.

¹ Ver resumo do processo do custo alvo no Anexo E

Figura 1 – Processo de Redução do CE



Fonte: Camacho et al (2004, p.43)

A figura 1 demonstra que o produto deverá ser colocado em produção somente quando a diferença entre o CMA e o CE for igual a zero. Entretanto, essa igualdade parece ser possível apenas em termos teóricos, já que na prática é bem possível que existam pequenas diferenças, para mais ou para menos.

Capítulo 3

Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação define o que o trabalho investigou e como foi realizado todo o trabalho, desde a concepção até a conclusão, para o alcance com sucesso, dos objectivos deste estudo. A seguir, serão relatados os procedimentos metodológicos, para a concretização dos objectivos propostos.

3.1. Classificação da Pesquisa

Considerando que o principal objectivo deste trabalho é testar, verificar e demonstrar se a filosofia, os princípios e o processo do *TC* podem ser aplicados, com êxito, em PME's industriais, optou-se por uma pesquisa empírica do tipo estudo de caso único.

Segundo Yin (2001, p.32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, e na qual se utilizam múltiplas fontes de evidência.” Quando o estudo envolver mais de uma unidade de análise, tais como dois ou mais sujeitos, duas ou mais empresas, denomina-se casos múltiplos e quando o estudo se concentra em uma única unidade de análise, é chamado de estudo de caso único.

A pesquisa classifica-se por um estudo de caso do tipo exploratória e descritiva, uma vez que busca por um aprofundamento do tema em questão e analisa uma população em concreto, as chamadas PME's, industriais, em São Vicente.

Com efeito, a intenção de aplicar o *TC*, numa empresa aqui em Cabo Verde, caracteriza o estudo como sendo de natureza exploratória, pois através da aplicação do *TC* nessa empresa, buscou-se um aperfeiçoamento, tanto da teoria quanto da sua aplicação prática.

O trabalho quanto ao método de abordagem de investigação seguirá o do tipo indutivo, onde estuda-se casos particulares para poder generalizar para o todo e, quanto ao procedimento carecerá de uma observação directa de todos os factos, no seu registo, na sua análise e posteriores conclusões.

Consultou-se em livros, artigos, documentos, etc, para maior integração com o assunto.

Dada a pretensão de que os resultados desta pesquisa possam ser aplicados na solução de problemas que ocorrem nas empresas, esta pode ser uma pesquisa aplicada.

3.2.Estratégias de Investigação: O Estudo de Caso

Para Yin (2001), a recolha de dados para os estudos de caso pode-se basear em muitas fontes de evidências. Este destaca seis fontes: a documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações directas, observações participantes e artefactos físicos.

Para a elaboração da parte prática do presente trabalho utilizou-se algumas técnicas. Dentre elas a entrevista estruturada (padronizada), com o entrevistado o director geral da empresa objecto de estudo, a ALVO, SA. A entrevista serviu para recolha de dados da mesma, para saber um pouco sobre aquilo que é a empresa e o seu funcionamento, ou seja, para obter dados relativos às características de gestão, tais como formação de PV, definição de margens, gestão de custos, entre outros.

Segundo Martins (2000 p.45 *apud* Camacho, 2004 p.57), entrevista estruturada “é aquela cujas questões são previamente formuladas, não havendo liberdade para o entrevistador alterar ou fazer inclusão de questões. Por isso, requer um planeamento que possa delinear, cuidadosamente, o objectivo a ser alcançado.”

O que foi muito utilizado para recolher informações da ALVO, SA, foram também conversas informais com o departamento de contabilidade, para obtenção de dados contabilísticos e de gestão da empresa.

A entrevista e as conversas informais serviram para a determinação do CE do produto em estudo, o Produto A (PA), na empresa ALVO, SA.

Estas mesmas foram tratadas de forma qualitativa. Major e Vieira (2009, p.132), referem que o método qualitativo procura explicar a forma como os fenómenos sociais são interpretados, compreendidos, produzidos e constituídos.

Para a determinação do PVA fez-se uma pesquisa de mercado, tendo em conta a qualidade e quantidade do PA, nos clientes alvos da empresa ALVO, SA. Considerando que os clientes da ALVO, SA são na maioria e em geral grossistas, retalhistas e também importadoras, obtivemos uma população de 80 empresas que comercializam produtos alimentícios, onde aplicamos 66 questionários e obtivemos 40 respostas, junto à uma instituição, cujo nome ficou em sigilo, por preferência do chefe responsável.

Aplicou-se um questionário nestas empresas, com o intuito de saber qual o preço que estão dispostos a pagar, por cada quilograma do PA.

Como a população a inquerir é pequena de 80 empresas, optou-se por uma amostra probabilística do tipo aleatória simples. O tamanho da amostra foi calculado recorrendo à teoria de Vivelas (2009, p.253), para quando a população é finita. Assim, para poder obter o tamanho da amostra foi utilizada a seguinte expressão: ²

$$n = Z^2 * \frac{N * p * q}{i^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Onde p e q representam a probabilidade do êxito ou do fracasso, N – o tamanho da população, n – o tamanho da amostra, Z – é o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança e i – é a margem de erro permitido.

O tamanho da população foi de N=80 e estabeleceu-se um nível de confiança de $\lambda=95\%$. Para este nível de confiança, a tabela apresenta para normal estandardizada Z=1.96 e um erro de estimação de i=5%. Neste estudo p=q=50%.

O tamanho da amostra obtida foi de n=66, no entanto, obtivemos 40 respondentes para a realização do estudo de caso, que corresponde a 60.61% da amostra.

² Para o cálculo da amostra ver Anexo A

Na aplicação do questionário, por razões de tempo e custo, da amostra obtida de 66 empresas, nela incluídos minimercados, apenas 40 empresas responderam ao questionário. O questionário é baseado essencialmente em questões fechadas.³

Para o tratamento estatístico dos dados recolhidos dos questionários, recorreu-se ao *software* estatístico, *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) 17.0 (© SPSS Inc.TM) e ao Excel 2007. O SPSS é uma poderosa ferramenta informática que permite realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar seus resultados em poucos segundos.

Lakatos & Marconi (2003 p.201 *apud* Camacho 2004 p.55), definem questionário como “um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

O questionário foi tratado de forma quantitativa. Vilelas (2009, p.103), refere que “as abordagens quantitativas visam a apresentação e a manipulação numérica de observações, com vista à descrição e à explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações”.

³ Consultar o Apêndice B

Capítulo 4

Estudo de Caso: Aplicação do Processo de *Target Costing* numa PME industrial

4.1. Apresentação da empresa

Por se tratar de um mercado pequeno onde a empresa objecto de estudo encontra-se inserida, a identificação da empresa teve de ser modificada por motivos de credibilidade e sigilo empresarial por parte da mesma, mas os dados da mesma são reais. O nome da empresa e dos produtos foram alterados, por exigência da empresa objecto de estudo.

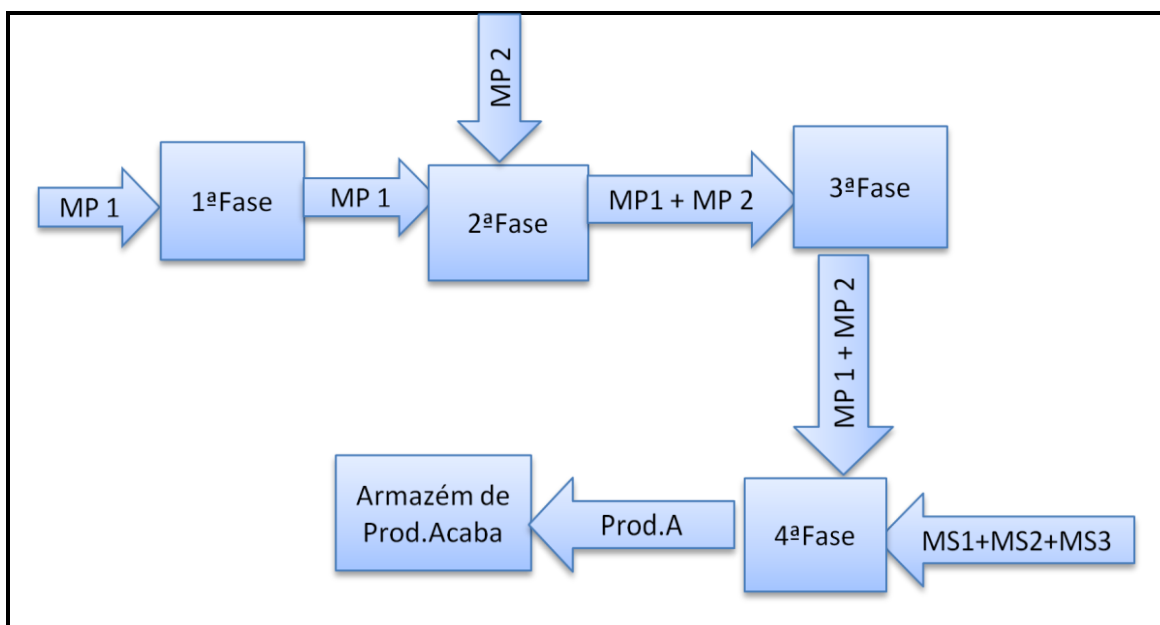
A empresa objecto de estudo é a ALVO, SA, localizada em Mindelo, São Vicente cuja actividade se destina à produção e comercialização de três produtos, designados de Produto A, Produto B e Produto C.

O estudo de caso terá foco apenas para um único produto, o PA.

Para a produção do PA, não se utiliza o armazém de MP, uma vez que estas são compradas localmente, a uns quilómetros da empresa.

A produção desse produto passa por quatro fases, como demonstrado abaixo:

Figura 2 – Processo Produtivo do Produto A



Fonte: Elaboração própria com base na entrevista

O processo produtivo inicia na 1ª fase, onde introduz-se a matéria MP1 para o seu tratamento, passando esta para a 2ª fase na qual é misturada com a matéria MP2 para obter o molde do produto.

Estando o produto com o seu molde, este permanecerá na 3ª fase por, aproximadamente, quatro horas. Daí incorpora-se as Matérias Subsidiárias (MS), MS1, MS2, MS3, na fase quatro, para a obtenção do PA, que será encaminhado para o armazém de produtos acabados.

4.2.Sistema de Apuramento de Custo na Empresa ALVO, SA

Na entrevista com o director geral da ALVO, SA, esta ficou clara que a empresa utiliza o Sistema de Custeio Total (SCT) que é um dos sistemas tradicionais para o apuramento do custo.

A empresa tem vindo a imputar todos os custos industriais, variáveis e fixos, aos produtos, o que é incorrecto. Pois o Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro (SNCRF) para as empresas industriais exige a adoção do Sistema de Custeio Racional (SCR).⁴

O SCR considera que para o cálculo do Custo Industrial do Produto (CIP) leva-se em conta a MP, MS, os custos variáveis industriais e os Custos Fixos (CF) imputados através do coeficiente de imputação racional.

Portanto, neste ponto propomos a aplicação do SCR na empresa para o produto teste e será apresentado o cálculo do resultado da empresa pelo SCT e pelo SCR.

➤ Apuramento do resultado pelo SCT

Segundo a entrevista com o director geral da ALVO, SA, ficou explícito que o mapa constante do anexo B inclui todos os custos imputados ao PA, respeitando com isso as suas bases de imputação. Para efeitos de avaliação da capacidade instalada da máquina (Qn) que produz o PA, a entrevista revela que “a capacidade instalada da máquina é de 220Kg/H e estamos a utilizar apenas 50% da sua capacidade”. Os funcionários da área de produção trabalham 24/24 horas, portanto, transformando essa capacidade em 12 meses seria de 1.900.800 Kg/ano, conforme demonstrado no quadro 2.

⁴ Paragrafo 13 da NRF13 do SNCRF

Quadro 2 - Capacidade instalada da máquina (Qn)

Capacidade instalada da máquina por dia	$220Kg * 24H = 5.280Kg/dia$
Capacidade instalada da máquina por mês	$5.280Kg * 30dias = 158.400Kg/mês$
Capacidade instalada da máquina por ano	$158.400Kg * 12 meses$ $= 1.900.800/ano$

Fonte: Elaboração própria com base na entrevista

Pelo SCT assim como ilustrado no anexo B, o custo unitário de produção para o ano de 2010 é de 77 ESC, enquanto para o ano de 2011 é de 98 ECV. Para calcular o resultado obtido por este sistema, é necessário conhecer o Custo Industrial do Produto Vendido (CIPV) e a Venda (V). Assim, o quadro 3 ilustra o resultado obtido pelo SCT.

Quadro 3 - Resultado da empresa pelo SCT

Ano 2010 (Valores em ECV)	Ano 2011 (Valores em ECV)
Total Vendas = 42.183.139	Total Vendas = 32.479.267
CIPA Unit = 77	CIPA Unit = 98
Qv = 343.886	Qv = 264.855
CIPV = CIPA Unit * Qv = 77 * 343.886 = 26.519.754	CIPV = CIPA Unit * Qv = 98 * 264.855 = 25.960.390
MB = Vendas – CIPV = 42.183.139 – 26.519.754 = 15.663.385	MB = Vendas – CIPV = 32.479.267 – 25.960.390 = 6.518.877
MB Unit. = $\frac{MB}{Qr} = \frac{15.663.385}{351.580} = 45$	MB Unit. = $\frac{MB}{Qr} = \frac{6.518.877}{286.310} = 23$

Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e informações obtidas do departamento de contabilidade

O cálculo do CIPA constante do Anexo B, foi obtido através da soma das MP, MS, MOD, GGF1, GGF2, GGF3, Depreciações e Outros gastos, não havendo com isso produtos em vias de fabrico. Por não haver informação sobre custos não industriais, a Margem Bruta (MB) obtida no quadro 3 corresponde ao Resultado Operacional (RO) da empresa.

A partir do quadro acima pode-se visualizar que a ALVO, SA teve um resultado de 15.663.385 ECV no ano de 2010 e 6.518.877 ECV no ano de 2011.

Pelo SCT, no cálculo do custo de produção são incluídos todos os custos, quer sejam variáveis ou não. Os Custos Variáveis (CV) mantêm uma relação directa com o nível de actividade de uma unidade económica e os CF são aqueles cujos custos permanecem constantes, independentemente do nível de actividade em que se opera, no curto prazo e dentro dos limites da capacidade instalada.

➤ **Apuramento de resultado pelo SCR**

Para a aplicação do SCR optou-se por elaborar alguns pressupostos, relativamente aos dados da empresa, visto que a mesma não disponibilizou mais informação, sobre como chegaram aos valores do apuramento do custo de produção. Estes pressupostos são os seguintes:

- São considerados custos que variam com a actividade normal da empresa, ou seja, custos variáveis industriais, a MOD, o GGF1, o GGF2 e Outros Gastos.
- As depreciações são consideradas como custo fixo industrial do PA.
- Não há existências de produtos em vias de fabrico logo, o CIP é igual ao CIPA.

Quando a Quantidade Vendida (QV) e a Quantidade Produzida (QP) são iguais, o resultado da empresa, será igual em qualquer sistema de custeio tradicional, diferenciando na forma de incorporação dos custos aos produtos, mas é de referir que isto não acontece no nosso caso, visto que estas quantidades são diferentes. Para o cálculo do resultado pelo SCR, apresentamos o quadro 4

Quadro 4 - Resultado da empresa pelo SCR

Ano 2010 (Valores em ECV)	Ano 2011 (Valores em ECV)
MP = 14.589.208	MP = 14.948.154
MS = 4.358.925	MS = 4.535.731
CF depreciações = 574.780	CF depreciações = 1.561.386
CV = 7.590.186	CV = 7.018.082
Qn = 1.900.800	Qn = 1.900.800
Qp = 351.580	Qp = 286.310
$\text{CINI} = \text{CF} * \left(1 - \frac{\text{Qp}}{\text{Qn}}\right) = 574.780 * \left(1 - \frac{351.580}{1.900.800}\right)$ $= 468.466$	$\text{CINI} = \text{CF} * \left(1 - \frac{\text{Qp}}{\text{Qn}}\right)$ $= 1.561.386 * \left(1 - \frac{286.310}{1.900.800}\right)$ $= 1.326.201$
$\text{CF industriais} = \text{CF} - \text{CINI}$ $= 574.780 - 468.466$ $= 106.314$	$\text{CF industriais} = \text{CF} - \text{CINI}$ $= 1.561.386 - 1.326.201$ $= 235.185$
$\text{CIPA} = \text{MP} + \text{MS} + \text{CV} + \text{CF ind}$ $= 14.589.208 + 4.358.925$ $+ 7.590.186 + 106.314$ $= 26.644.633$	$\text{CIPA} = \text{MP} + \text{MS} + \text{CV} + \text{CF ind}$ $= 14.948.154 + 4.535.731$ $+ 7.018.082 + 235.185$ $= 26.737.152$
$\text{CIPA Unit} = \frac{\text{CIPA}}{\text{Qp}} = \frac{26.644.633}{351.580} = 76$	$\text{CIPA Unit} = \frac{\text{CIPA}}{\text{Qp}} = \frac{26.737.152}{286.310} = 93$
Qv = 343.886	Qv = 264.855
CIPV = CIPA Unit * Qv = 76 * 343.886 = 26.061.540	$\text{CIPV Unit} = \text{CIPA Unit} * \text{Qv} = 93 * 264.855$ $= 24.733.570$
Vendas = 42.183.139	Vendas = 32.479.267
$\text{MB} = \text{Vendas} - \text{CIPV}$ $= 42.183.139 - 26.061.540$ $= 16.121.599$	$\text{MB} = \text{Vendas} - \text{CIPV}$ $= 32.479.267 - 24.733.570$ $= 7.745.697$
$\text{RO} = \text{MB} - \text{CINI} = 16.121.599 - 468.466$ $= 15.653.133$	$\text{RO} = \text{MB} - \text{CINI} = 7.745.697 - 1.326.201$ $= 6.419.496$

Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e informações obtidas do departamento de contabilidade

O resultado pelo SCR é menor do que no SCT, visto que as Q_p são maiores do que as Q_v , para ambos os anos.

Neste sistema, não são incorporados nos produtos todos os CF da função produção, mas apenas os que correspondem à actividade real. Considerando como normal uma produção anual de 1.900.800 Kg do PA, a produção do ano 2010 foi de apenas 351.580 Kg, então só serão imputados ao custo de produção 18% dos GGF fixos ($351.580/1.900.800$) e para o ano de 2011 a produção foi de 286.310 Kg, então serão imputados 15% desses custos ($286.310/1.900.800$). A fracção de gastos não imputados ao custo do produto é considerada como Custos Industriais não Incorporados (CINI).

4.3.Verificação da possível Implementação do *Target Costing* em termos teóricos

Antes de testar a aplicabilidade do *TC* ao PA por meio de um estudo de caso prático, é fundamental verificar, primeiramente, a sua aplicabilidade em termos teóricos, ou seja, verificar se a filosofia, os princípios, premissas podem ser aplicados com êxito em PMEs industriais, cujas actividades também se destinam a produção de produtos alimentícios.

Portanto, em sequência, serão analisados detalhadamente a aplicação do *TC* ao PA, tendo em vista seus princípios e premissas.

- ✓ A voz do consumidor orienta todo o processo

O atendimento deste princípio é antes de mais uma forma de sobrevivência da empresa. Os desejos e necessidades dos consumidores devem ser contemplados no projecto do PA, isto porque o consumidor confia na qualidade do produto. Portanto, o CA deve ser atingido sem sacrificar o desejo do consumidor, sem diminuir a performance e a confiabilidade do produto e sua introdução no mercado

- ✓ Enfoque no projecto

Segundo Ansari et al (1997b, p.13 *apud* Camacho 2004, p.28), 80% do custo do produto já estão comprometidos ao atingir a fase de produção, faltando apenas serem incorridos

no processo de produção e distribuição. Por isso, acredita-se que reduções significativas devem ser feitas na fase de projecto, antes do processo produtivo, pois entrando em produção os esforços de redução devem continuar, mas os resultados obtidos serão menos significativos. Se o produto ou serviço já existe, o projecto precisa ser redefinido. Por isso, considera que este princípio é aplicável às PME's industriais.

✓ Custo dirigido pelo preço

Este princípio pode ser aplicado, levando em conta que a empresa pode fazer uma pesquisa de mercado em relação ao preço aceite pelos consumidores e depois determinar o seu custo e, com a implementação do *TC* a empresa continuará praticando preços de mercado.

✓ Envolvimento da cadeia de valor

A aplicação deste princípio pressupõe o envolvimento de agentes externos à empresa, nomeadamente clientes e fornecedores. A gestão de custo deve abranger a cadeia como um todo, e para isso, é fundamental o desenvolvimento de parcerias. No caso das PME's é factível o comprometimento ou o envolvimento dos membros da cadeia de valor no processo de *TC*.

✓ Orientação para custo do ciclo de vida

O ciclo de vida de um produto passa por 4 estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio e o processo de gerir custos deve passar por estes estágios. No que diz respeito ao *PA*, este passa por estes estágios e por isso este princípio é aplicado a esse produto em PME's industriais.

✓ Envolvimento da empresa como um todo

Quando necessária, a redução de custos é focada sempre no consumidor e no projecto do produto e este é um processo que envolve profissionais de diversas áreas da empresa.

Além do envolvimento, o comprometimento das pessoas é fundamental para atingir o nível de custo estabelecido pela empresa. Este comprometimento diz respeito a área de Recursos Humanos através de políticas de motivação. Contudo conclui-se que este princípio é aplicável, pois este comprometimento é factível.

Na sequência verifica-se a sua aplicabilidade, levando em conta as premissas do *Target Costing*.

- ✓ A sobrevivência da empresa é garantida pelo lucro

O lucro é um objectivo universal no âmbito empresarial. O lucro é uma necessidade para todas as empresas, até mesma às empresas sem fins lucrativas, cujo lucro de alguma forma serve para cobrirmos as despesas das mesmas. Por isso esta premissa é também aplicável às PMEs industriais.

- ✓ A competição é o factor determinante na definição do custo

A empresa ALVO, SA sofre uma constante pressão da concorrência, tanto das concorrentes nacionais como das internacionais, cuja actividade destina-se também à importação do PA, portanto esta premissa é aplicável ao PA.

4.4. Aplicação dos Procedimentos do *Target Costing* Proposto

O objectivo deste tópico é demonstrar o processo de aplicação do *TC* em PME's industriais, cuja actividade também se destina à produção de produtos alimentícios, no caso concreto, o PA. Para o efeito, foram tomados os anos de 2010 e 2011, para análise.

4.4.1. Definição do Preço de Venda do Produto A

Segundo a teoria do *TC*, o PVA é obtido através de pesquisa de mercado.

Essa pesquisa foi baseada na aplicação de questionário em empresas e minimercados do comércio geral, aqui em São Vicente. Foi obtido, junto à uma instituição aqui em Mindelo, cujo nome não pode ser mencionado no trabalho por exigência do responsável, uma lista de 80 empresas, nela incluído os minimercados. Como já foi referido no ponto 3.2., a amostra a ser utilizada no nosso caso é uma amostra de 66 empresas, com 40 respondentes.

Como se pode ver no Apêndice C, quadro 2, com a aplicação do questionário constata-se que o preço que o mercado está disposto a pagar situa-se no intervalo de 111 ECV a 130 ECV, correspondendo a 22.5% das empresas respondentes. Deste intervalo, o valor, que aproximadamente, corresponde ao preço alvo será a média entre eles, isto é, o valor de 121 ECV.

Portanto, partiu-se do pressuposto que estes 121 ECV correspondem ao PVA do PA, nos Anos 2010 e 2011, em análises.

4.4.2. Definição da Margem de Lucro Alvo

Estabelecido o PVA, calcula-se o lucro desejado pelos gestores da empresa. O cálculo do lucro alvo será calculado com base no critério do ROA. Portanto, é preciso determinar os seguintes passos, assim demonstrado no quadro 5:

Quadro 5 – Determinação da Margem de Lucro Alvo

Ano 2010 (Valores em ECV)	Ano 2011 (Valores em ECV)
(1) Indicador de Desempenho (ROA) $ROA = \frac{\text{lucro liquido}}{\text{activo}} = \frac{11.200.774}{95.427.891}$ $= 11.74\%$	(1) Indicador de Desempenho (ROA) $ROA = \frac{\text{lucro liquido}}{\text{activo}} = \frac{4.876.892}{148.969.074}$ $= 3.27\%$
(2) Parâmetro de Cálculo do Indicador Activo Total (AT) = 95.427.891	(2) Parâmetro de Cálculo do Indicador Activo Total (AT) = 148.969.074
(3) Total Esperado de Vendas (VE) Quantidades fisicas no armazém = 343.896	(4) Total Esperado de Vendas (VE) Quantidades fisicas no armazém = 264.855
(5) Margem de Lucro Alvo $MLA = \frac{ROA * AT}{VE}$ $= \frac{11.74\% * 95.427.891}{343.886} = 33$	(5) Margem de Lucro Alvo $MLA = \frac{ROA * AT}{VE} = \frac{3.27\% * 148.969.074}{264.855}$ $= 19$

Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e informações obtidas do departamento de contabilidade

Deste modo o lucro unitário para o Ano de 2010 será de 33 ECV, enquanto para o Ano de 2011 será de 19 ECV.

4.4.3.Determinação do Custo Máximo Admissível

Depois de ter calculado o PVA e a MLA, determina-se o CMA, que é a diferença entre o PVA e a MLA.

Quadro 6 – Determinação do Custo Máximo Admissível

Ano 2010 (valores em ECV)	Ano 2011 (Valores em ECV)
PVA = 121	PVA = 121
MLA = 33	MLA = 19
$CMA = PVA - MLA = 121 - 33 = 88$	$CMA = PVA - MLA = 121 - 19 = 102$

Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e informações obtidas do departamento de contabilidade

O CMA para o ano de 2010 é de 88 ECV e para 2011 é de 102 ECV.

4.4.4.Cálculo do Custo Estimado

Neste ponto, partiu-se do pressuposto que o CE é o somatório de todos os custos e despesas incorporados aos objectos de custeio, normalmente produtos e/ou serviços. A partir do Anexo B pode-se visualizar, pormenorizadamente, os custos imputados ao PA e o CE para o Ano 2010, que é de 77 ECV e para 2011, que é de 98 ECV.

4.4.5.Determinação do Custo Alvo

O CA é determinado através da diferença entre o CMA e o CE. Deste modo o CA do PA, para os dois anos serão os constantes do quadro 7, abaixo ilustrado.

Quadro 7 – Determinação do Custo Alvo

Ano 2010 (Valores em ECV)	Ano 2011 (Valores em ECV)
$CA = CMA - CE = 88 - 77 = 11$	$CA = CMA - CE = 102 - 98 = 4$

Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e informações obtidas do departamento de contabilidade

4.5.Análise dos resultados

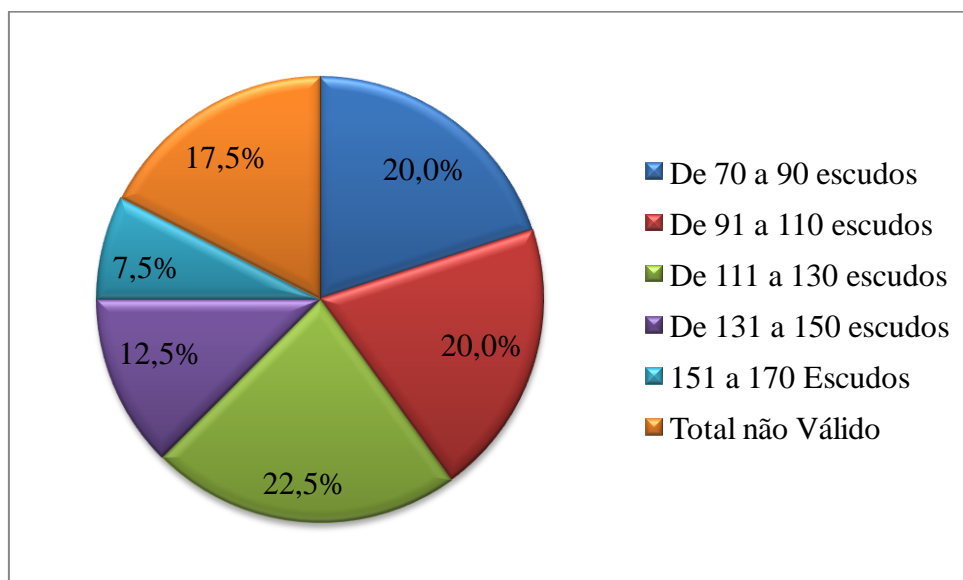
Neste ponto será feito uma análise quanto à aplicação do *TC* na empresa ALVO, SA. Para isso, serão analisados dados da empresa, recolhidos da entrevista, das conversas informais e dos documentos obtidos junto ao departamento de contabilidade, não esquecendo com isso, o questionário aplicado nas empresas. Para tal, também será analisado todo o processo de implementação do *TC*, na empresa.

É muito importante lembrar que o *TC* não é um processo que vise, essencialmente, apenas a redução de custos, mas também a gestão de lucros.

Das 40 empresas a que responderam ao questionário, 33 delas, correspondendo a uma percentagem de 82.5%, comercializam o PA e os restantes 17.5% não.⁵ O gráfico 1 demonstra que o preço de 121 ECV, determinado na escala de 111 ECV a 130 ECV, corresponde a uma percentagem de 22.5% destas 40, havendo 17.5% das empresas respondentes que não comercializa o produto A. Este preço de 121 ECV é considerado como o preço que os clientes estão dispostos a pagar por cada quilograma do produto A adquirido.

⁵ Para mais informação ver o Apêndice C número 1

Gráfico 1 - Preço que o Mercado está disposto a pagar



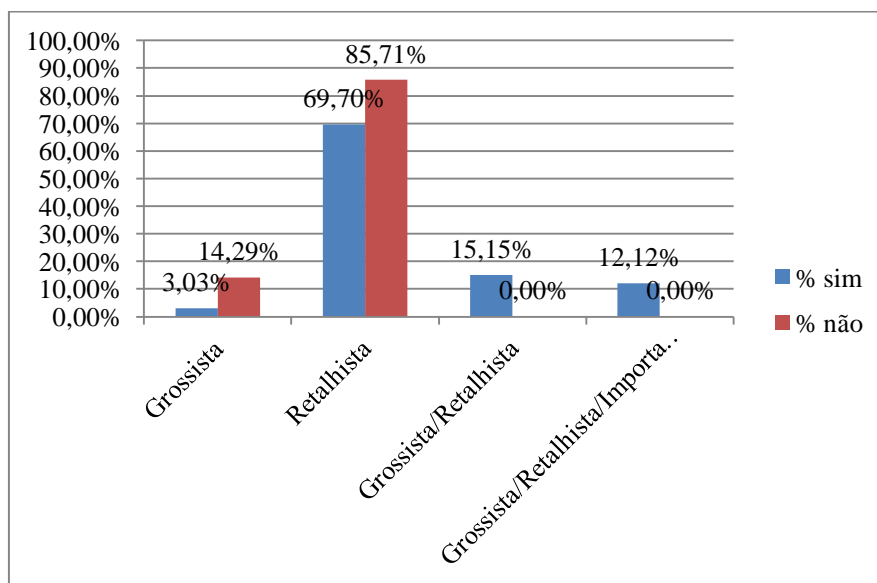
Fonte: Elaboração própria

Segundo informação recolhida do departamento de contabilidade o preço que a ALVO, SA tem vindo a aplicar no mercado é de 123 ECV, que é um valor que não foge muito ao escopo do preço desejado pelos clientes da mesma (121 ECV).

Analisando o resultado do questionário pode-se constatar, como já referido anteriormente, que 82.5% das empresas que responderam ao inquérito comercializam o PA. Como se pode ver no gráfico 2, a maioria das empresas são retalhistas, representando 69.7% destas 82.5% e uma minoria de 3.03% são grossistas. Já para as que não comercializam o produto, que são 17.5% das respondentes, apenas 14.29% são grossistas sendo 85.71% retalhistas, não havendo, portanto, nenhuma empresa que seja grossista/retalhista ou grossista/retalhista/importadora.⁶

Gráfico 2 – Relação entre comercialização do produto A e o tipo de empresa

⁶ Ver o quadro 3 do Apêndice C



Fonte: Elaboração própria

A MLA é o retorno esperado pela entidade com a negociação de determinado produto. Para o ano de 2010, a ALVO, SA, espera um retorno de 33 ECV para cada unidade do PA vendido, enquanto para o ano de 2011, espera um retorno de 19 ECV por cada unidade do PA vendido.

Verifica-se pelo quadro 6 que o CMA que a empresa poderá incorrer para garantir a margem desejada em função do PV de 121 ECV, é de 88 ECV para o ano de 2010 e 102 ECV para o ano de 2011.

O CE de 77 ECV para o ano de 2010 e 98 ECV para o ano de 2011, foram também dados obtidos pelo departamento de contabilidade. Estes custos incluem todos os custos com o PA, nomeadamente MP, MOD, GGF, e outros gastos.

Em termos unitários, para ambos os anos, a MB obtida pela empresa, 45ECV para 2010 e 23 ECV para 2011, é superior a MLA que obtivemos com a aplicação do TC, (33 ECV para 2010 e 19 ECV para 2011), isto quer dizer que a empresa esperava ter um retorno inferior ao que realmente teve, o que é realmente bom para a mesma.

Como demonstrado no quadro 7, apurou-se para ambos os anos um CA positivo. Quer isto dizer que o CE é menor do que o CMA e, com isto, a empresa não recorre a redução do custo.

Portanto, poderá nesta óptica, caso assim desejar, fazer um aumento do CE até que este se aproxime do CMA, visto que fazer com que o CA seja zero, não é uma tarefa fácil.

Capítulo 5

Considerações Finais

Neste capítulo apresentam-se as conclusões obtidas do trabalho, confrontando os objectivos propostos com os resultados alcançados. Para além disso, apresentam-se as limitações do trabalho e recomendações para futuros trabalhos a desenvolver.

5.1. Conclusões

O *Target Costing* apenas indica o caminho para se alcançar o preço alvo do cliente, cabendo à empresa ter o conhecimento dos seus custos reais para saber até que ponto este preço alvo está ou não ao seu alcance, uma vez que a falta de controlo dos mesmos, pode levá-la à perda do lucro e até mesmo ao prejuízo.

A maior diferença entre o *Target Costing* e a Abordagem Tradicional de Custo é o facto de que o *Target Costing* parte do preço de venda para o custo do produto, enquanto o Tradicional percorre o caminho inverso partindo do custo para a fixação do preço de venda.

O custo alvo para o produto A é positivo para ambos os anos, o que significa que a empresa está a estimar custos abaixo do admissível, o que é bom. No entanto, se o custo fosse menor que zero, a empresa teria de recorrer a técnica de engenharia de valor para a redução dos custos estimados, até que estes se aproximem ou atinjam o Custo Admissível pela empresa.

A aplicação do *Target Costing*, ajudou a empresa a identificar se está ou não a incorrer a custos elevados para a produção do produto A. Este método ajudou a esclarecer que o preço de venda aplicado pela empresa está indo ao encontro do preço desejado pelos clientes.

Vale acrescentar, ainda, que este trabalho reconhece a importância estratégica do preço como “arma” competitiva no ambiente contemporâneo de negócios, caracterizado pela globalização dos mercados em constantes mudanças e altamente competitivo. Assim, as empresas devem promover ações coordenadas e integradas visando atingir sua missão e, conseqüentemente, a continuidade no longo prazo.

Como resultado constatou-se que os procedimentos de *Target Costing* podem ser aplicados, tanto na teoria como na prática, nas Pequenas e Médias Empresas industriais, em São Vicente, cujas actividades se destinam à produção do produto A.

Os procedimentos de *Target Costing* ajudaram à nós e à empresa, a ver que realmente a política de fixação do preço de venda e respectivo custo, pela empresa, não foge muito ao escopo do modelo do *Target Costing*, visto que com esse método constatou-se que o custo estimado pela empresa é menor do que o custo máximo admissível pela mesma.

5.2.Recomendações

Como o estudo foi feito com base em anos anteriores de laboração da empresa, (2010 e 2011), aplicou-se o método *Target Costing* em produtos já existentes, e seria interessante se houvesse outros estudos com produtos ainda não lançados, pela empresa, no mercado, já que a teoria indica essa possibilidade de estudo, não esquecendo com isso o envolvimento de toda a empresa nessa tarefa.

Para trabalhos futuros que exigem a redução do custo estimado, seria interessante utilizar a Teoria de Constrangimentos em vez da técnica de Engenharia de Valor mencionado pelos autores na teoria do Target Costing. Esta teoria assenta no facto de que uma empresa tem pelo menos um recurso restritivo, no qual tem de se centrar todos os esforços. Assim, é necessário uma análise do processo produtivo para detectar os recursos restritivos, podendo utilizar o custeio *Activity Based Costing* (ABC) para tal.

5.3.Limitações

Uma das limitações encontradas na elaboração do trabalho foi o facto de a empresa ter pedido que o nome e tudo o resto que diz respeito à mesma não sejam mencionados no trabalho.

Obteve-se um mapa de apuramento de custo do produto A, que não foi estratificado pela empresa para que pudéssemos saber quais são os componentes de cada custo incorporado no mapa. Isto constituiu uma limitação para nós, visto que não podemos aplicar um sistema de apuramento de custo mais moderno, como é o caso do *Activity Based Costing* (ABC), para o apuramento do custo estimado da empresa.

O envolvimento de todas as equipas, trabalhando de forma harmónica é fundamental para que o *Target Costing* seja implementado correctamente e, como este método foi aplicado à um produto já comercializado pela empresa, recorrendo a anos já laborados pela mesma, isto constituiu uma limitação para nós, uma vez que neste processo de implementação não houve esse tal envolvimento.

Tendo uma população de 80 empresas, nela incluído minimercados, cuja actividade também destina-se a comercialização de produtos alimentícios, obteve-se uma amostra de 66 com uma margem de erro de 5% para um intervalo de confiança de 95%. Desta amostra apenas responderam ao inquérito 40 e isto considera-se também uma limitação no desenrolar do estudo de caso, uma vez que não podemos generalizar nem para a população e nem para a amostra.

Referências Bibliográficas

➤ Artigos

- Brito, Rigel dos Santos; Garcia, Solange e Morgan, Biatriz Fátima (2008) – *Custeio Alvo: Utilização do Sistema de Gerenciamento de Lucro pelos Fabricantes de Veículos Automotores com Indústria no Brasil*. RCO (Revista de Contabilidade e Organizações), FEARP/USP, jan/abr, v.2, n.2, p.71-86.
- Camacho, Reinaldo Rodrigues e Rocha Welington (2007) - *Custeio Alvo: Uma abordagem conceitual e Utilitarista*. Disponível em:
«<http://edueojs.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/5239/3625>»
Acesso 04 de Março de 2013 pelas Dezassete horas e quinze minutos.
- Freitas, Thiago Antônio Pacanaro Andrade (2012) - *Muito Prazer! Target Costing...* 12 de jun Disponível em : «<http://www.mudin.net/more-muito-prazer-target-costing-969904.html>.» Acesso 03 de Dezembro de 2012 pelas Desaseis horas e oito minutos.
- Gomes, Amanda de Matos Cerqueira; Colauto, Romualdo Douglas e Moreira, Rafael de Lacerda (2009) - *Target costing como instrumento estratégico para a formação do preço de venda na produção por encomenda: O caso de uma indústria de plásticos Moldados*. Revista del Instituto Internacional de Costos, julio/diciembre, ISSN 1646-6896, nº5.
- Scarpin, Jorge Eduardo; Pinto Juliana e Boff Marines Lucia (2008) - *Utilização do Target Costing e da previsão de demanda como ferramentas de gestão estratégica de custos na indústria de concreto: um estudo de caso*. ABC-Associação Brasileira de Custos- jan/abr, Vol.III, nº1:68-86.
- Wienhage, Paulo; Rocha, Irani e Scarpin, Jorge Eduardo (2012) - *Aplicação do Target Costing e Engenharia do valor na precificação de Curso de Pós-Graduação*. ABC-Associação Brasileira de Custos – jan/abr, Vol. VII nº1. ISSN 1980-4814.

➤ Dissertações e Teses

- Camacho, R.R e Rocha, W (2004) – *Custeio Alvo em Serviços Hospitalares: Um Estudo Sob o Enfoque da Gestão Estratégica de Custos*. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo.
- Esber, Bernard (2004) - *A metodologia do Target Costing aplicado às empresas*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá como requisito parcial à obtenção do título de MBA. Itajubá; fevereiro.
- Formiga, Andréa dos Santos (2006) - *Implantação do uso Target Costing na elaboração de orçamentos de obras em empresa de construção civil de Porto Alegre/RS*. Trabalho de conclusão (mestrado profissional). Universidade federal do Rio grande sul. Escola de Engenharia. Curso de mestrado profissionalizante em engenharia. Porto Alegre, Março, Capítulo 4.1 *Target Costing*.
- Marques Kelly Cristina Mucio (2012) – *Custeio alvo à luz da teoria da contingência e da nova sociologia institucional: Estudo de caso sobre sua adoção, implementação e uso*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

➤ Livros

- Baranãno, A.M. (2008) – *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*; 1ªEdição; Editoras Sílabo, Lisboa.
- Major, Maria João e Vieira, Rui (2009) – *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora, Lisboa.
- Mortal, António Baltazar (2007) – *Contabilidade de Gestão*; Editora Rei dos Livros, Lisboa.
- Almeida, Rui M.P. e Barros, Argentina F.L. (2009) – *O Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro - SNCRF - de Cabo Verde*. Editor: ATF - Edições Técnicas.
- Sakurai, Michiharu (1997) - *Gerenciamento Integrado de Custos*; tradução: São Paulo, Atlas.
- Vicente, Paula; Reis Elisabeth e Ferrão Fátima (1996) – *Sondagens: A amostragem como Factor Decisivo de Qualidade*; 1ªEdição; Edições Silabo, Lisboa.
- Vivelas, José (2009) – *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*; 1ªEdição; Edições Sílabo, Lisboa.
- Yin, Robert K. (2001) - *Estudo de Caso-Planejamento e Métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2ªed, Porto Alegre: Bookman

APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A - Guião de Entrevista com o Director Geral da ALVO, SA

O objectivo da entrevista é analisar a forma como é feito o apuramento do custo de venda do produto A na referida empresa.

1 - Identificação da Empresa

1.1 - Qual o nome da empresa?

1.2 – A empresa encontra-se enquadrada em que tipo de Sociedade?

1.3 – Em que sector de actividade se enquadra a empresa?

1.4 – Que tipo de produto ou serviço a empresa oferece?

1.5 – Destes qual é o mais rentável?

1.6 – Qual o período laboral da empresa?

1.7 – Quem são os principais clientes da empresa?

1.8 – Quantos funcionários existem na empresa?

2 – A produção do Produto A

2.1 – Como se desenvolve o processo produtivo do produto A?

2.2 – Quais os inputs necessários para a sua produção?

2.3 – Quais os equipamentos utilizados na sua produção?

2.4 – Qual a capacidade instalada desses equipamentos e quantos estão em uso?

3 – Apuramento de gastos do produto A

3.1 – Existe contabilidade de gestão na empresa?

3.2 – Qual o método de custeio utilizado no apuramento do custo de produção?

3.3 – Quais os custos imputados ao produto A?

3.4 – Qual o critério de valorização das existências?

Muito Obrigado!

Apêndice B – Questionário Aplicado Às Empresas e Minimercados

Questionário

O presente inquérito será utilizado apenas para fins académicos como trabalho de fim de curso, no curso de Administração e Contabilidade, no ISCEE, cujo tema é “A utilização do *Target Costing* na Determinação do Preço de Venda: O Caso da ALVO, SA”. Este inquérito tem como objectivo analisar o preço de compra do produto A por parte das empresas comerciais, no mercado de são vicente.

Para cada questão, assinala com um x a opção que melhor representa a sua empresa.

1. Caracterização da empresa

1.1 A empresa é caracterizada como sendo uma empresa:

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1- Grossista..... | <input type="checkbox"/> |
| 2- Retalhista..... | <input type="checkbox"/> |
| 3- Importadora..... | <input type="checkbox"/> |

1.2 Qual a forma jurídica da empresa?

- | | |
|---|--------------------------|
| 1- Sociedade anónima..... | <input type="checkbox"/> |
| 2- Sociedade por quotas..... | <input type="checkbox"/> |
| 3- Sociedade unipessoal por quotas..... | <input type="checkbox"/> |
| 4- Sociedade em nome individual..... | <input type="checkbox"/> |
| 5- Sociedade em nome colectivo..... | <input type="checkbox"/> |
| 6- Sociedade em comandita..... | <input type="checkbox"/> |
| 7- Outra..... | <input type="checkbox"/> |
- Especifique _____

2. Avaliação do Produto A

2.1 A empresa comercializa o Produto A?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| 1- Sim..... | <input type="checkbox"/> |
| 2- Não..... | <input type="checkbox"/> |

(Se não fim do questionário)

2.2 Quanto é que a empresa paga por cada quilograma do Produto A comprada?

- | | |
|------------------------------|--|
| 1- De 70 a 90 escudos..... | |
| 2- De 90 a 110 escudos..... | |
| 3- De 110 a 130 escudos..... | |
| 4- De 130 a 150 escudos..... | |
| 5- De 150 a 180 escudos..... | |

2.3 Qual o preço que consideraria ideal pagar por cada quilo do Produto A comprada?

- | | |
|------------------------------|--|
| 1- De 70 a 90 escudos..... | |
| 2- De 90 a 110 escudos..... | |
| 3- De 110 a 130 escudos..... | |
| 4- De 130 a 150 escudos..... | |
| 5- De 150 a 180 escudos..... | |

2.4 Qual o grau de satisfação da empresa perante o preço de compra do produto em questão?

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1- Nada satisfeito..... | |
| 2- Pouco satisfeito..... | |
| 3- Satisfeito..... | |
| 4- Muito satisfeito..... | |
| 5- Totalmente satisfeito..... | |

Muito Obrigado!

Apêndice C – Consolidação do Questionário Aplicado

1 – Comercialização do produto A

Descrição	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulado
Sim	33	82,5	82,5
Não	7	17,5	100,0
Total	40	100,0	

Fonte: Elaboração própria com base nos questionário com recurso ao SPSS 17.0

2 – Preço que o mercado está desposto a pagar por cada Kg do produto A

Descrição	Frequência	Percentagem	Percentagem Válido	Percentagem Acumulado
De 70 a 90 escudos	8	20,0	24,2	24,2
De 91 a 110 escudos	8	20,0	24,2	48,5
De 111 a 130 escudos	9	22,5	27,3	75,8
De 131 a 150 escudos	5	12,5	15,2	90,9
151 a 170 Escudos	3	7,5	9,1	100,0
Total Válido	33	82,5	100,0	
Total não Válido	7	17,5		
Total	40	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos questionário com recurso ao SPSS 17.0

3 – Cruzamento de dados entre a pergunta 1 e 3 do questionário

A empresa é caracterizada como sendo:	A empresa Comercializa o Produto A						Total
	Sim			Não			
	Frequência	Percentagem (%)	% Acumulado	Frequência	Percentagme (%)	% Acumulado	
Gorssista	1	3,03%	3,03%	1	14,29%	14,29%	2
Retalhista	23	69,70%	72,73%	6	85,71%	100,00%	29
Grossista/Retalhista	5	15,15%	87,88%	0	0,00%	100,00%	5
Grossista/Retalhista/Importadora	4	12,12%	100,00%	0	0,00%	100,00%	4
Total	33	100%		7			40

Fonte: Elaboração própria com base nos questionário com recurso ao SPSS 17.0

4 – Preço realmente pago pelos clientes por cada Kg do produto A

Descrição	Frequência	Percentagem	% Válido	Percentagem Acumulado
De 91 a 110 escudos	6	15,0	18,2	18,2
De 111 a 130 escudos	5	12,5	15,2	33,3
De 131 a 150 escudos	5	12,5	15,2	48,5
De 151 a 170 escudos	17	42,5	51,5	100,0
Total Válido	33	82,5	100,0	
Não Válido	7	17,5		
Total	40	100,0		

Fonte: Elaboração própria com base nos questionário com recurso ao SPSS 17.0

Anexo A – Cálculo da Amostra

$$n = Z^2 * \frac{N * p * q}{i^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = 1.96^2 * \frac{80 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (80 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 3.8416 \frac{20}{1.1579} \cong 66$$

Anexo B – Mapa de Determinação do Custo Estimado

Apuramento Custo Produção do Produto A (Valores em ECV)													
Descrição	1º Semestre				2º Semestre			1º Semestre			2º Semestre		
	U.F	Q	P.Unit.	Total	Q	P.Unit.	Total	Q	P.Unit.	Total	Q	P.Unit.	Total
Matéria-prima (MP)													
MP 1	Ton	167	37.950	6.337.650	211	38.740	8.174.140	137	46.170	6.325.290	169	50.581	8.548.189
MP 2	Ton	92	391	35.972	106	391	41.446	95	391	37.145	90	417	37.530
Total Matéria-prima				6.373.622			8.215.586			6.362.435			8.585.719
Matéria Subsidiária (MS)													
MS 1	Kg	2.040	744	1.517.760	2.684	736	1.975.424	1.659	745	1.235.955	2.264	738	1.670.832
MS 2	Unid.	2.249	143	321.607	2.881	144	414.864	2.249	143	321.607	30.555	39	1.191.645
MS 3	Unid.	319	150	47.850	460	177	81.420	179	170	30.430	479	178	85.262
Total Matéria Subsidiária				1.887.217			2.471.708			1.587.992			2.947.739
Mão-de-Obra Directa (MOD)													
Ordenados+Encargos Sociais	ECV			2.728.489			2.829.292			2.395.151			2.636.099
Total MOD				2.728.489			2.829.292			2.395.151			2.636.099
Gastos Gerais de Fabrico (GGF)													
GGF1	L	6.068	78	473.304	7.405	69	510.945	3.524	103	362.972	4.952	105	519.960
GGF2	Kwh	23.920	20	478.400	27.586	20	551.720	20.670	25	516.750	23.270	25	581.750
Gasto com depreciação	ECV			272.904			301.876			207.562			1.353.824
Outros gastos	ECV			16.236			1.800			1.800			3.600
Total de GGF				1.240.844			1.366.341			1.089.084			2.459.134
Custo Total de Produção				12.230.172			14.882.927			11.434.662			16.628.691
Quantidade Produzida	Kg			156.095			195.485			128.645			157.665
Custo Unitário				78			79			89			105
Custo Unitário de cada ano							77						98

Anexo C – Demonstração dos Resultados por Natureza da ALVO, SA

RÚBRICAS	PERÍODO		
	Notas	2010 Valores	2011 Valores
Vendas e Prestação de Serviços	3.1.	127.868.742	128.803.599
Variação dos Inventários de Produção		1.469.985	4625893
Gasto com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	3.2.	(77.250.781)	(85.189.159)
Resultado Operacional Bruto		52.087.946	48.240.333
Fornecimentos e Serviços Externos	3.3.	(11.768.804)	(10.287.604)
Valor Acrescentado Bruto		40.319.142	37.952.729
Gastos com o Pessoal	3.4.	(20.006.131)	(19.847.994)
Ajustamentos de Inventários (Perdas/Reversões)	3.5	1.269.874	(224.376)
Imparidades de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)		(1.762.059)	(1.249.678)
Outros Rendimentos e Ganhos		340.963	539084
Outros Gastos e Perdas	3.6.	(1.185.403)	(1.808.878)
Resultados Ant. Deprec. Amortiz. Perdas/Ganhos Financ.e Impostos		18.976.386	15.360.887
Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização		(3.872.638)	(7.663.995)
Perdas/reversões por Imparidade de Activos Depreciáveis/Amortizáveis			
Resultado Operacional (Antes Perdas/Ganhos Financ. e Impostos)		15.103.748	7.696.892
Juros e Ganhos Similares Obtidos	3.7		
Juros e Perdas Similares Suportados			
Resultado Antes de Impostos		15.103.748	7.696.892
Imposto Sobre Rendimento do Período	3.8.	(3.902.974)	(2.820.000)
Resultado Líquido do Período	4.2	11.200.774	4.876.892

Fonte: Documentos de Contabilidade

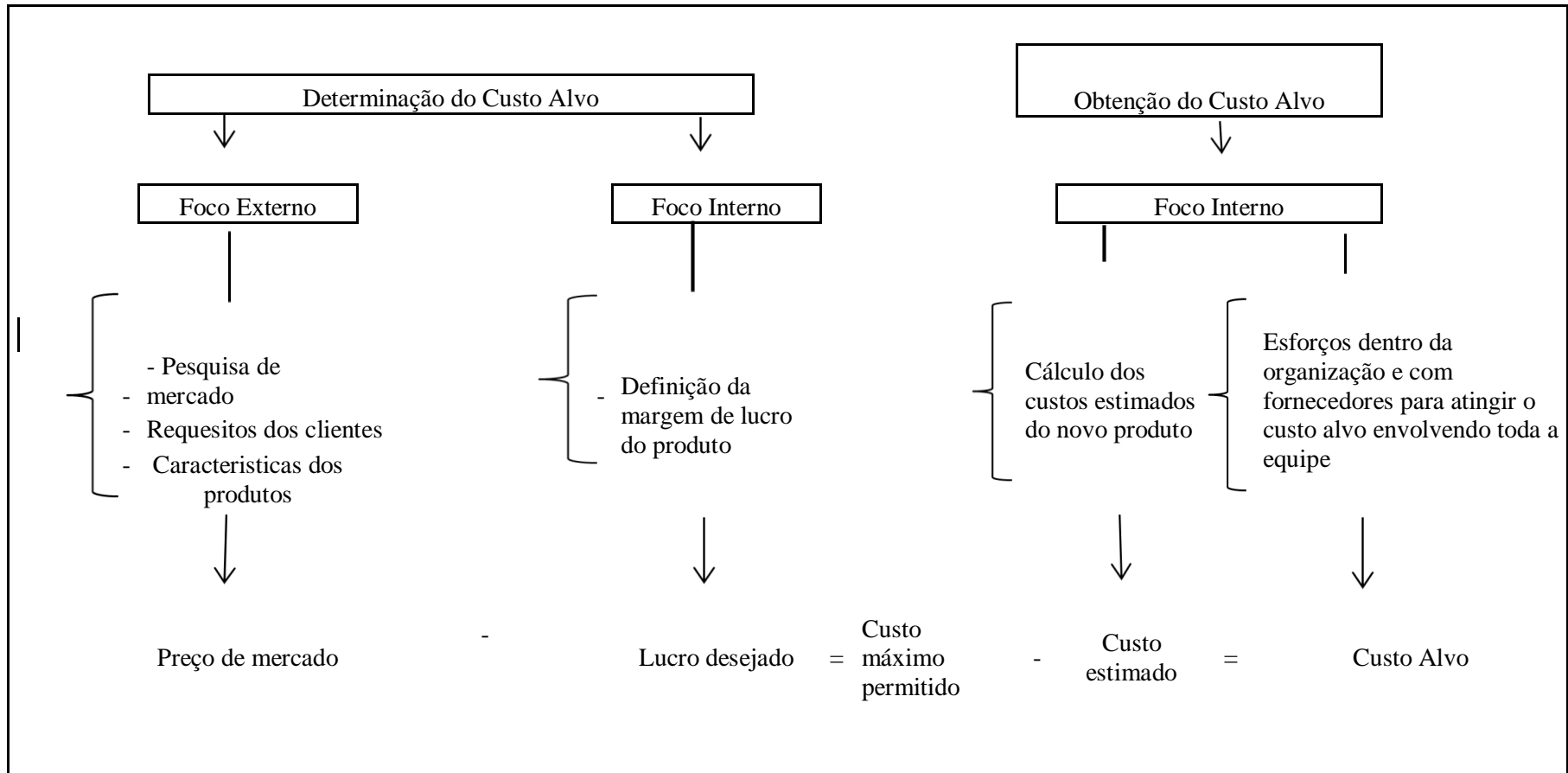
Anexo D – Balanço em 31 de Dezembro da ALVO, SA

RÚBRICAS	Período		
	Notas	2010 Valores	2011 Valores
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos Fixos Tangíveis	1.5		
Terrenos e Recursos Naturais	2.1	817.810	25.150.000
Edifícios e Outras Construções	2.2	5.965.771	22.500.000
Equipamento Básico	2.3	4.572.504	10.103.433
Equipamento de Transporte		875.790	414.946
Equipamento Administrativo		418.455	551.273
Outros Activos Fixos Tangíveis		403.216	866.813
Investimentos em curso	2.4		14.370.878
Activos Intangíveis			
Programas de Computador		190.167	67.901
Total do activo não corrente		13.243.713	74.025.244
Activo Corrente			
Inventários			
Mercadorias	1.4	5.235.562	597.686
Produtos Acabados e Intermédios		3.782.502	7.368.761
Subprodutos, Desperdícios, Resíduos e Refugos		84.740	42.228
Matérias Primas Subsidiárias e de Consumo		16.599.311	19.661.867
Clientes	1.3 ; 2.1 e 2.5	14.394.013	9.751.390
Adiantamento a Fornecedores			
Estado e Outros Entes Públicos	2.2.		
Accionistas/Sócios	2.3. e 2.6	575.343	505.343
Outras Contas a Receber	2.4. e 2.7	789.389	391.440
Pessoal	2.5 e 2.8	948.543	1.029.210
Diferimentos		285.615	58.246
Caixa e Depósitos Bancários		39.489.160	35.537.659
Total do activo corrente		82.184.178	74.943.830
Total do Activo		95.427.891	148.969.074

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital Próprio			
Capital Realizado		80.000.000	80.000.000
Reservas Legais		179.280	179.280
Outras Reservas		2.070.550	2.070.550
Excedentes de Revalorização	2.9		52.830.418
Resultados Transitados		(12.737.331)	(1.536.557)
Resultado Líquido do Período		11.200.774	4.876.892
Total do Capital Próprio		80.713.273	138.420.583
PASSIVO			
Passivo Corrente			
Fornecedores	2.6. e 2.10	4.635.075	1.834.937
Adiantamentos de Clientes		49.641	249.507
Estado e Outros entes Públicos	2.7. e 2.11	7.000.103	5.990.452
Financiamentos Obtidos			
Outras Contas a Pagar	2.8. ; 5 e 2.12	618.585	780.750
Pessoal	1.6 ; 2.9. e 2.13	2.411.214	1.692.845
Total do Passivo		14.714.618	10.548.491
Total do Capital Próprio e do Passivo		95.427.891	148.969.074

Fonte: Documentos de contabilidade

Anexo E – Processo do Custo Alvo



Fonte: Ansari et al (1997 apud Marques 2012 p.132)

